



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Von der Kunst, die Mitarbeiter zu «verwandeln»: Annäherungen an das «Psychogramm» der idealen Führungspersönlichkeit

Jonas, Klaus ; Heilmann, Tobias

Abstract: Führung ist ein zwischenmenschlicher Austauschprozess. Die Forschung zeigt, dass Führung dann besonders gut gelingt, wenn die Mitarbeitenden nicht nur gemanagt, sondern auch auf der gefühlsmässigen Ebene angesprochen werden.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-65892>
Newspaper Article

Originally published at:

Jonas, Klaus; Heilmann, Tobias. Von der Kunst, die Mitarbeiter zu «verwandeln»: Annäherungen an das «Psychogramm» der idealen Führungspersönlichkeit. In: Neue Zürcher Zeitung, 127, 2011, 73.

Von der Kunst, die Mitarbeiter zu «verwandeln»

Annäherungen an das «Psychogramm» der idealen Führungspersönlichkeit

Führung ist ein zwischenmenschlicher Austauschprozess. Die Forschung zeigt, dass Führung dann besonders gut gelingt, wenn die Mitarbeitenden nicht nur gemanagt, sondern auch auf der gefühlsmässigen Ebene angesprochen werden.

Klaus Jonas, Tobias Heilmann

In der Führungsforschung werden einschlägige psychologische Prozesse erforscht: Wie wird Führungsverhalten durch Mitarbeiter wahrgenommen, interpretiert, und was bewirkt es auf der psychologischen Ebene der Mitarbeiter – und damit schliesslich in Bezug auf die Leistung?

Vor allem eine Theorie hat sich dabei in den letzten Jahren besonders durchgesetzt, da sie präzise Vorhersagen bezüglich subjektiver, d. h. psychologischer, und objektiver Leistungsindikatoren macht: die Theorie der transaktionalen und transformationalen Führung des Forschers Bernard M. Bass aus den USA. Sie vereint Management- und Leadership-Konzepte. Kurz gesagt, gilt: Die besten Führungskräfte verhalten sich sowohl transaktional als auch transformational. Doch was heisst das?

Mehr als nur managen

Generell: Die Bausteine «transaktionale Führung» und «transformationale Führung» ähneln den gebräuchlicheren Konzepten «Management» und «Leadership» nach John P. Kotter – wenn auch mit feinen Unterschieden. Grundsätzlich bildet transaktionale Führung die notwendige und erfolgreiche Grundlage der Mitarbeiterführung. Wenn noch zusätzlich transformationale Verhaltensweisen gezeigt werden, dann ergeben sich laut verschiedensten internationalen und nationalen Studien sektorübergreifend zusätzliche Effekte: Business-Unit- oder Gruppen-Performance-Indizes werden erhöht. Arbeitszufriedenheit, Engagement und andere subjektive Erfolgskriterien steigen signifikant, wenn die beiden Stile kombiniert werden.

Während Management nach Kotter grundsätzliche Aspekte wie Planung, Budgetierung, Stellenbesetzung oder Controlling meint, liegt der Fokus der transaktionalen Führung vor allem auf der persönlichen Interaktion zwischen

Führungskraft und Mitarbeitern, beispielsweise im Rahmen von Zielsetzungen. In der Theorie wird transaktionale Führung durch folgende drei Dimensionen abgedeckt. Erstens: kontingente Belohnung, d. h., Führungskräfte vereinbaren mit ihren Mitarbeitern Ziele und setzen zielorientierte Anreize; zweitens: Führung durch (pro)aktive Kontrolle; drittens: Eingreifen im Bedarfsfall: Man übt Kritik am Schluss oder versucht sich in der Schadensbegrenzung.

Transformationale Führung bedeutet, dass eine Führungskraft Mitarbeiter buchstäblich «verwandelt» – transformiert – und sie zu noch mehr Arbeitsmotivation und damit -leistung führt, die über das vertraglich fixierte Engagement hinausgeht. Die Wirkung solchen Führens übersteigt die des normalen Managens – vor allem deshalb, weil Mitarbeiter dabei noch stärker auf der gefühlsmässigen, psychologischen Ebene angesprochen werden.

Eine transformationale Führungskraft zeichnet sich durch vier Grundsätze aus. Erstens: Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit: Vorgesetzte stellen hohe Erwartungen an ihre Mitarbeitenden und an sich selbst und leben diese Erwartungen vor; zweitens: Motivation und Visionen: Attraktive Ziele und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen werden überzeugend kommuniziert; drittens: Förderung von kreativem und unabhängigem Denken: Kreatives und innovatives Denken wird angeregt und unterstützt; viertens: individuelle Unterstützung und Förderung: Der Vorgesetzte wirkt als Coach, Mentor.

Transformationale Führung scheint dem «Psychogramm» der idealen Führungskraft zu entsprechen. Die Forschungsergebnisse der umfassenden internationalen GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) von Robert J. House und Kollegen von 2004 belegen, dass transformationale Führung dem Ideal von Führung sehr nahekommt. Entsprechende Führungsattribute wie etwa «visionär», «inspirierend» oder «Teamintegrator» werden von den Befragten am deutlichsten mit optimaler Führung in Verbindung gebracht.

Die Bedeutung der Fairness

Momentan werden in der Forschung zu transformationaler Führung zwei Stränge bearbeitet: Zum einen eine Führungskräfte-zentrierte Sichtweise mit

Fragestellungen dazu, wie und auf welchem Weg transformationales Führungsverhalten wirkt, um Rückschlüsse auf «gutes» Führungsverhalten zu ziehen. Insbesondere ist dabei in jüngster Zeit der Aspekt der Fairness in den Vordergrund gerückt. Vor allem interpersonale Gerechtigkeit, d. h. die Einschätzung, ob eine Führungskraft ihre Mitarbeiter mit Würde und Respekt behandelt, wie auch informationale Gerechtigkeit – die als fair empfundene Bereitstellung von Informationen und Erklärungen seitens einer Führungskraft – scheinen von besonderer Bedeutung im Führungsprozess zu sein und gehen mit transformationaler Führung einher.

Führung ist Austausch

Eine neuere Sichtweise rückt die Mitarbeiter stärker in das Zentrum des Führungsgeschehens. Sie beschäftigt sich damit, welcher Führungsstil bei Mitarbeitern mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen oder Motiven notwendig wäre, um den jeweiligen Mitarbeitern gerecht zu werden. Immerhin handelt es sich beim Führen um einen Austauschprozess. Mitarbeiter mit hohen Core-Self-Evaluations, d. h. «zentralen Selbstbewertungen», zeichnen sich durch hohen Selbstwert, emotionale Stabilität und die Überzeugung aus, verschiedene Projekte – und eben auch die herausfordernden – erfolgreich meistern zu können. Je nach Ausprägung auf diesem Merkmal scheinen entweder transaktionale Führung oder auch transformationale Verhaltensweisen (Letztere vor allem bei hohen Core-Self-Evaluations der Mitarbeiter) angebracht. Ausserdem spielen Motive wie Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit eine gewichtige Rolle. Forschungsbefunde legen nahe, dass transformationale Führung diese Motive verstärkt. Als Fazit kann gelten: Transformationale Führung, also «Leadership», ist keineswegs ein Wohlfühl-Führungsstil. Dazu sind die Befunde zu subjektiven und objektiven Kriterien zu eindeutig. Weitere Fragestellungen im Zusammenhang mit der transformationalen Führung bedürfen noch der Klärung.

Prof. **Klaus Jonas** ist Leiter der Fachrichtung Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Zürich sowie Direktor des Psychologischen Instituts.

Tobias Heilmann ist Oberassistent der Fachrichtung Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Zürich. Er ist Dozent an der Universität Zürich sowie an der Militärakademie der ETH in Zürich.